

УДК 658.8:339.13

В. В. СИСОЕВ, Т. В. САКУН**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Управлінська діяльність у сфері збуту виступає в сучасних умовах як один з найважливіших факторів функціонування і розвитку підприємств. Особливості ринку молочної продукції та діяльності на ньому молокопереробних підприємств зумовлюють певні вимоги до управління їх збутовою діяльністю. Сформульовано нове визначення поняття «управління збутовою діяльністю» на основі інтеграції ключових аспектів організаційно-управлінського, маркетингового і логістичного підходів. В процесі формування механізму управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства визначені його мета, стратегічні та тактичні завдання, базові принципи побудови. Сутність управління збутовою діяльністю розкрито в основних управлінських функціях: планування, організації, координації, мотивації і контролю. Виділені фактори зовнішнього і внутрішнього маркетингових середовищ, що впливають на процес управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства. Методи, що використовуються в управлінні збутовою діяльністю, згруповані в чотири групи: аналізу, прогнозування і планування, розробки управлінських рішень та організаційного проектування. Окреслені інструменти, що відображають елементи, на які здійснюється цілеспрямований вплив з метою регулювання умов організації та провадження збутової діяльності молокопереробного підприємства. Запропонована система показників ефективності управління збутовою діяльністю підприємства, що поділяється за видами ефективності та напрямками її оцінювання. Визначені основні етапи реалізації механізму управління збутовою діяльністю та описані заходи й процедури, що виконуються в рамках кожного з них. Розроблений механізм управління збутовою діяльністю є системою взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, які забезпечують прийняття ефективних управлінських рішень у сфері збуту молокопереробного підприємства.

Ключові слова: збутова діяльність, управління збутовою діяльністю, механізм, маркетинг, логістика, ринок, молочна продукція, молокопереробне підприємство.

В. В. СИСОЕВ, Т. В. САКУН**МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Управленческая деятельность в сфере сбыта выступает в современных условиях как один из важнейших факторов функционирования и развития предприятий. Особенности рынка молочной продукции и деятельности на нем молокоперерабатывающих предприятий обуславливают определенные требования к управлению их сбытовой деятельностью. Сформулировано новое определение понятия «управление сбытовой деятельностью» на основе интеграции ключевых аспектов организационно-управленческого, маркетингового и логистического подходов. В процессе формирования механизма управления сбытовой деятельностью молокоперерабатывающего предприятия определены его цель, стратегические и тактические задачи, базовые принципы построения. Сущность управления сбытовой деятельностью раскрыта в основных управленческих функциях: планирования, организации, координации, мотивации и контроля. Выделены факторы внешней и внутренней маркетинговой среды, влияющие на процесс управления сбытовой деятельностью молокоперерабатывающего предприятия. Методы, используемые в управлении сбытовой деятельностью, сгруппированы в четыре группы: анализа, прогнозирования и планирования, разработки управленческих решений и организационного проектирования. Указаны инструменты, отражающие элементы, на которые осуществляется целенаправленное воздействие с целью регулирования условий организации и осуществления сбытовой деятельности молокоперерабатывающего предприятия. Предложена система показателей эффективности управления сбытовой деятельностью предприятия, которая делится по видам эффективности и направлениям ее оценки. Определены основные этапы реализации механизма управления сбытовой деятельностью и описаны мероприятия и процедуры, выполняемые в рамках каждого из них. Разработанный механизм управления сбытовой деятельностью является системой взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, обеспечивающих принятие эффективных управленческих решений в сфере сбыта молокоперерабатывающего предприятия.

Ключевые слова: сбытовая деятельность, управление сбытовой деятельностью, механизм, маркетинг, логистика, рынок, молочная продукция, молокоперерабатывающее предприятие.

V. V. SYSOIEV, T. V. SAKUN**SALES ACTIVITY MANAGEMENT MECHANISM OF THE DAIRY PROCESSING COMPANY**

Management in the field of sales acts in modern conditions as one of the most important factors in the functioning and development of enterprises. Features of the dairy products market and the activities of dairy processing enterprises on it cause certain requirements for the management of their sales activity. A new definition of the concept of “sales activity management” is formulated based on the integration of key aspects of organizational-managerial, marketing and logistic approaches. In the process of forming the sales activity management mechanism of a dairy processing enterprise, its purpose, strategic and tactical tasks, and basic construction principles are defined. The essence of sales activity management is disclosed in the main management functions: planning, organization, coordination, motivation and control. The factors of external and internal marketing environment that affect the sales activity management process of a dairy processing enterprise are highlighted. The methods used in sales activity management are grouped into four groups: analysis, forecasting and planning, development of management decisions and organizational design. There are indicated the instruments reflecting the elements that are targeted for the purpose of regulating the conditions for organizing and carrying out the sales activity of a dairy processing company. The proposed system of indicators of efficiency of sales activity management of the enterprise, which is divided by types of efficiency and directions of its evaluation. The main stages of the implementation of the sales activity management mechanism are identified and the activities and procedures carried out within each of them are described. The developed sales activity management mechanism is a system of interrelated and interdependent elements that ensure the adoption of effective management decisions in the field of sales of dairy processing enterprises.

Key words: sales activity, sales activity management, mechanism, marketing, logistics, market, dairy products, dairy processing company.

Вступ. В сучасних умовах загострення боротьби за споживача успіх діяльності підприємств залежить не стільки від їх виробничих і фінансових можливостей, скільки від ефективності їх збутової діяльності. Акцентування уваги на збуті продукції пояснюється його виключною роллю в одержанні прибутку, підтриманні зворотного зв'язку підприємств з ринком та забезпеченні їхньої

конкурентоспроможності.

Особливо актуально проблема управління збутовою діяльністю постає для підприємств, що виробляють продукцію масового споживання. Їх функціонування в умовах мінливої кон'юнктури ринку, високої конкуренції, цінового тиску, зростання вимог споживачів до якості та асортименту продукції вимагає постійного вдосконалення управління збутовою діяльністю з урахуванням впливу багатьох факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств.

Аналіз стану питання. Український ринок виробництва молочної продукції перебуває на порозі стагнації [1]. Це зумовлено економічною кризою, недосконалим державним регулюванням, дефіцитом та низькою якістю сировини, зростанням цін, зниженням купівельної спроможності населення, застарілими технологіями і виробничим обладнанням.

Однак навіть в цих умовах ринок молочної продукції є досить насиченим як за кількістю виробників, так і за асортиментом продукції. Жорстка конкуренція змушує молокопереробні підприємства вести активну збутову політику на засадах маркетингу і логістики, спрямовану на розширення ринку збуту, швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури, задоволення потреб споживачів та підвищення власної конкурентоспроможності.

За таких умов формування ефективного механізму управління збутовою діяльністю для молокопереробних підприємств набуває особливої актуальності та значущості, потребує наукового дослідження і обґрунтування.

Аналіз основних досягнень і літератури. Дослідженню проблеми управління збутовою діяльністю підприємств присвячені наукові роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених: І. Ансоффа, Л. В. Балабанової, П. І. Белінського, Г. Дж. Болта, В. В. Бурцева, В. Ф. Гамалія, Дж. Еванса, Ф. Котлера, Е. Майєра, Л. А. Мороз, Р. Ланкара, М. Портера, В. В. Россохи, Г. Стюарта, С. Є Хрупович та ін.

В процесі дослідження теоретичних засад управління збутовою діяльністю аналізуються його цілі, завдання, принципи та функції [2-4]. Значна увага вченими приділяється формуванню збутової політики підприємств [5-7]. В роботах [8, 9] проаналізовані фактори впливу на процес управління збутовою діяльністю підприємств в ринкових умовах. Використання маркетингового підходу до управління збутом розглядається в роботах Винкельманна П. [10], Балабанової Л. В. і Митрохіної Ю. П. [11]. Комеліна О. В. [12] та Плахута А. А. [13] досліджують логістичні аспекти управління збутовою діяльністю. Особливу увагу науковців привертають прикладні аспекти побудови систем управління збутовою діяльністю підприємств [14,15].

Разом з тим, аналіз наукових публікацій свідчить про відсутність єдиного підходу до розуміння механізму управління збутовою діяльністю, який є основою систем управління збутом підприємств.

Враховуючи предмет дослідження, також слід наголосити, що в науковій літературі приділяється недостатня увага дослідженням збутової діяльності молокопереробних підприємств. Нечисленні роботи

розглядають тільки окремі аспекти управління збутом в галузі [16,17], що не дозволяє комплексно і системно дослідити дану проблему.

Методи дослідження. У процесі дослідження сутності та структури механізму управління збутовою діяльністю молокопереробних підприємств використовуються такі методи наукових досліджень як узагальнення, абстрагування, порівняння, аналіз, синтез та системний підхід.

Мета дослідження полягає в системному обґрунтуванні механізму управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства. Відповідно ключовими завданнями для досягнення мети є аналіз сутності управління збутовою діяльністю шляхом критичного аналізу поширених у літературі трактувань даного поняття; характеристика особливостей збутової діяльності молокопереробних підприємств; розкриття сутності механізму управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства як системи, що складається із взаємопов'язаних елементів, які впливають на ефективність збуту продукції.

Результати дослідження. Збутова діяльність підприємства є багатограним, комплексним та складним процесом, що обумовлює декілька підходів до її управління:

- маркетинговий підхід полягає в організації та управлінні збутовою діяльністю підприємств на основі комплексного вивчення ринку й попиту, активного впливу на ринок, формування потреб і переваг з метою отримання прибутку шляхом задоволення всебічного попиту споживачів;

- організаційно-управлінський підхід акцентує увагу на реалізації функцій управління збутовою діяльністю та організації органів збуту підприємства за допомогою планування, підбору, навчання і керівництва їх персоналом з метою досягнення цілей підприємства у сфері збуту;

- логістичний підхід розглядає оптимізацію логістичних потоків, які виникають при здійсненні збутової діяльності, як на підприємстві, так і між контрагентами збуту з метою мінімізації сукупних логістичних витрат та забезпечення якісного обслуговування споживачів.

Управління збутовою діяльністю розглядають у широкому і вузькому розумінні:

- в широкому сенсі воно може трактуватися як загальне керівництво збутовою діяльністю підприємства;

- у вузькому значенні воно розуміється як планування, організація і реальне щоденне керівництво збутом продукції підприємства.

Аналіз наукової літератури свідчить про існування різних точок зору щодо визначення змісту поняття «управління збутовою діяльністю» (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні визначення поняття «управління збутовою діяльністю»

Автор, джерело	Зміст	Підхід
Терент'єва Н. В. [2]	... передбачає розробку, планування, координацію, організацію та контроль відповідних заходів, ключових показників ефективності та масштабів просування продукції на ринку з метою налагодження перспективних довготривалих стосунків з бізнес-партнерами в рамках стратегічного партнерства	організаційно-управлінський
Шпилик С. В. [3]	... орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана з формуванням попиту на товари й послуги виробника, їх реалізацією за допомогою інтенсифікації цього попиту	маркетинговий
Комеліна О. В., Гаманко Р. С. [12]	... як інтегрований процес управління ресурсними та інформаційними потоками, що забезпечує синхронізацію бізнес-процесів та моделі управління та її складників (планування, організації, мотивації і контролю)	логістичний
Петриняк У. Я. [16]	... інструмент для досягнення поставлених збутових цілей і стратегій або завдань збутової політики	маркетинговий
Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. [18]	... означає створення системи товароруку, яка забезпечує доставку продукції до місця продажу (споживання) в точно визначений час, з максимально високим рівнем обслуговування покупців, тобто управлінська діяльність з планування, контролю за фізичним переміщенням продукції від місця її виробництва до місць продажу з метою задоволення потреб споживачів і з вигодою для виробника	логістичний
Трушкіна Н. В. [19]	... безперервний системний замкнений процес, що здійснюється через реалізацію всього переліку функцій управління (прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз та регулювання) процедурами відвантаження ... продукції різними категоріями споживачів	логістичний

В умовах відсутності єдиного тлумачення поняття «управління збутовою діяльністю підприємства» важливо сформулювати комплексне визначення, що максимально інтегрує в собі різні цілі, підходи та аспекти реалізації даного процесу. Так, під управлінням збутовою діяльністю будемо розуміти орієнтовану на досягнення цілей підприємства управлінську діяльність його відповідних органів або персоналу, пов'язану з дослідженням ринку, формуванням споживацького попиту, розробкою збутової політики, вибором каналів розподілу, продажом продукції, організацією товароруку з мінімальними логістичними витратами і якісним логістичним сервісом з метою отримання підприємницького прибутку та задоволення потреб кінцевих споживачів.

Молокопереробна галузь належить до головних ланок харчової промисловості України, її основним завданням є забезпечення населення високоякісними продуктами харчування: молоком та молочною продукцією. Стан молокопереробної галузі безпосередньо залежить від діяльності та розвитку молокопереробних підприємств.

Головними особливостями сучасного вітчизняного ринку молочної продукції є [1, 20]:

а) висока конкуренція. Станом на 2017 р. в Україні функціонує 250 молокопереробних підприємств, з них 10 найбільших компаній володіють 55 % ринку, іншу його частину займають дрібні та середні виробники;

б) зниження споживчого попиту: обсяг споживання молока і молочних продуктів на одну людину зменшився з 210 кг у 2016 р. до 200 кг у 2017 р., тобто на 4,76 %, при її фізіологічній потребі 380 кг на рік;

в) широкий асортимент: на ринку України представлено понад 250 видів молочної продукції: молоко, масло, сметана, кисломолочні продукти,

вершки, сири жирні тверді, сири плавлені, консерви молочні, сухі молочні продукти, морозиво та ін.

Очевидно, що це ринок чистої конкуренції і монополістичної конкуренції, на якому молокопереробні підприємства вимушені конкурувати

шляхом гнучкої цінової політики та оновлення і модифікації товарного асортименту.

Основними особливостями діяльності молокопереробних підприємств є [1, 20]:

а) відсутність стабільності у сировинному забезпеченні. Для 2017 р. було характерне зменшення поголів'я корів в порівнянні з 2016 р. на 91 тис. голів, проте протягом аналізованого періоду спостерігалось зростання продуктивності однієї корови в рік на 6,8 %, проте воно має нерівномірний характер у часі;

б) потреба у постійному контролі за санітарно-гігієнічними умовами виробництва та якістю продукції. Підвищення вимог до молочної продукції з боку споживачів вимагає дотримання певних технологічних, санітарних правил та норм для виробництва продукції;

в) не повне використання виробничих потужностей. Більшість молокопереробних підприємств України використовують свої потужності не у повній мірі, а лише на 55 %, що зумовлено зниженням обсягів виробництва молока в 2017 р. на 101 тис. т в порівнянні з 2016 р., сезонністю в галузі, застарілими технологіями та технічним обладнанням.

Вищезазначені тенденції діяльності молокопереробних підприємств на вітчизняному ринку молочної продукції дозволяють виділити такі основні характеристики їх збутової діяльності:

- висока конкуренція ускладнює входження у галузь нових виробників та зумовлює використання в якості основної конкурентної стратегії – стратегії мінімізації витрат або диференціації продукції;

- великі компанії, які володіють молокопереробними підприємствами на більшій частині території країни, мають можливість здійснювати активні маркетингові заходи з використанням широкої мережі збуту;

- невеликі виробники молочної продукції мінімізують свої маркетингові зусилля, акцентуючи увагу на виробництві і прямому збуті на місцевому ринку;

- широкий асортимент молочної продукції та різні форми її випуску;

- дефіцит, невисока якість та сезонність пропозиції молочної сировини;

- зниження купівельної спроможності населення;

- можливість легкого переходу споживачів на товари заміники або на продукцію інших виробників;

- слабкий зворотний зв'язок із споживачами;

- сезонність попиту на молочну продукцію;

- особливі вимоги до пакування, зберігання та транспортування молочної продукції;

- незначні терміни зберігання молочної продукції.

Маркетингове середовище, в якому функціонують молокопереробні підприємства містить в собі як нові можливості щодо розширення їх діяльності, так і загрози, дію яких потрібно вчасно та оперативно мінімізувати за рахунок прийняття ефективних управлінських рішень. Це вимагає створення в системі управління кожного молокопереробного підприємства механізму управління збутовою діяльністю з урахуванням внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування.

Механізм управління збутовою діяльністю підприємства є складною системною категорією, яка представляє собою систему взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів (об'єкт, суб'єкт, принципи, функції, методи, інструменти), що регулює та упорядковує реалізацію процедур процесу збуту продукції, спрямовуючи їх на досягнення цілей управління за заданими критеріями ефективності з урахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього маркетингових середовищ (рис. 1).

Мета механізму управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства полягає у завоюванні стійких конкурентних позицій на певному сегменті ринку молочної продукції з отриманням позитивного фінансового результату за рахунок ефективного поєднання маркетингу і логістики при просуванні готової продукції від виробника до кінцевих споживачів.

Об'єктом управління є збутова діяльність, а отже суб'єктами мають бути всі, хто приймає активну участь в її реалізації (управлінні): органи збуту підприємства-виробника, торгово-логістичні посередники та споживачі.

Виділяють стратегічні та тактичні завдання механізму управління збутовою діяльністю:

а) стратегічні:

- прогнозування та планування перспективних напрямів збуту продукції;

- оптимізація товарного асортименту;

- обґрунтування та вибір методів збуту;
- вибір оптимальних каналів розподілу;
- розробка маркетингових заходів щодо ефективного супроводження товарних потоків від виробника до споживача;

б) тактичні:

- формування переваг споживачів і стимулювання їх до покупок;

- налагодження контактів та укладання договорів з покупцями (торговими посередниками);

- управління маркетинговою політикою цін;

- координація маркетингової та логістичної діяльності підприємства;

- підтримка закладеної виробництвом якості продукції;

- підвищення мотивації збутового персоналу;

- забезпечення зберігання і підготовки продукції до продажу;

- забезпечення відвантаження та доставки продукції до покупців;

- оцінка результатів збутової діяльності та ін.



Рис. 1. Механізм управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства

Функціонування механізму управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства ґрунтується на принципах:

- стратегічної спрямованості – управління збутовою діяльністю має бути орієнтованим на досягнення стратегічних цілей відповідно до місії і завдань підприємства;

- економічної ефективності – прийняття рішень у сфері збутової діяльності мають враховувати комерційні цілі підприємства;

- комплексності, системності та технологічності – налагодження тісного взаємозв'язку між маркетинговими і логістичними елементами системи управління збутом на підприємстві;

- гнучкості та адаптивності – безперервний моніторинг зовнішнього середовища підприємства, здатність враховувати зміни середовища і пристосовуватись до них задля підвищення конкурентоспроможності та результативності збуту продукції.

Сутність управління збутовою діяльністю розкривається в таких основних управлінських функціях, як планування, організація, координація, мотивація і контроль (рис. 2).

підприємства (демографічні, економічні, природні, соціально-культурні фактори, політико-правові та науково-технічні).

Фактори зовнішнього маркетингового макросередовища на відміну від інших більш стабільні і в силу своєї природи не піддаються дії маркетингових та логістичних заходів, змушуючи підприємство пристосовуватися до умов глобального зовнішнього середовища.

Механізм управління збутовою діяльністю підприємства містить широке коло методів, за допомогою яких здійснюється аналіз факторів маркетингового середовища, формуються прогнози та плани збутової діяльності, розробляються управлінські рішення та проектується організаційні структури управління збутом (рис. 3).

Практичний характер управління забезпечується

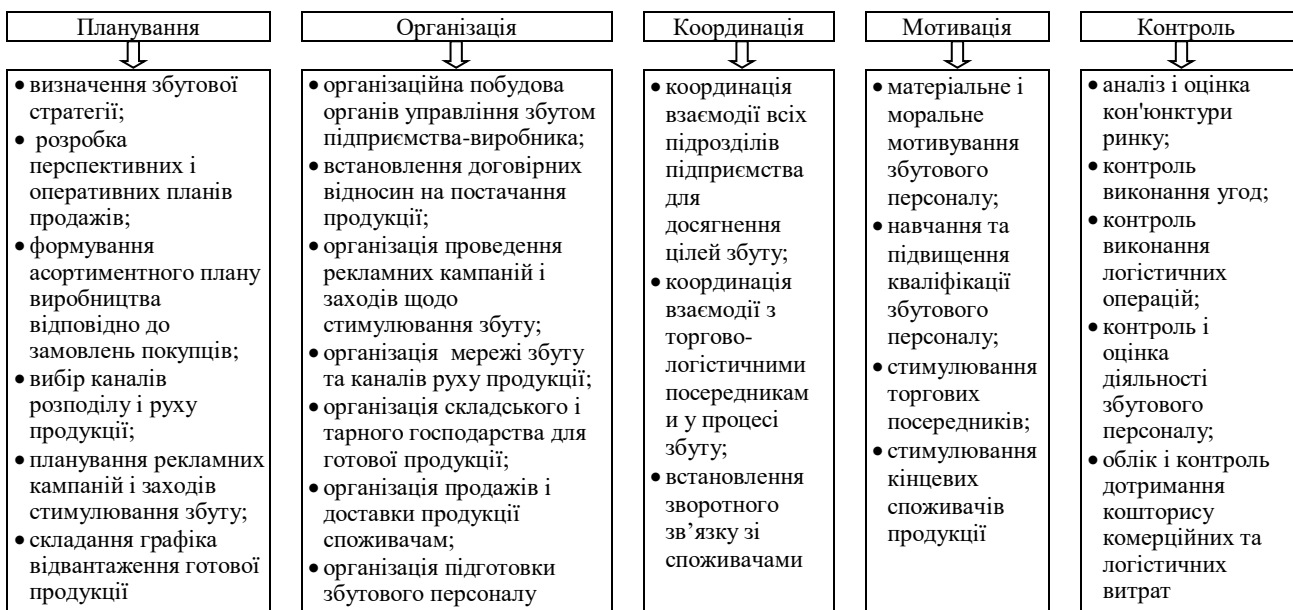


Рис. 2. Функції управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства

Збутова діяльність кожного молокопереробного підприємства відбувається в умовах певного маркетингового середовища, що впливає на процес управління збутом, його розвиток і взаємовідносини зі споживачами. Виділяють внутрішнє та зовнішнє маркетингові середовища, що характеризуються відповідно:

- факторами, які відображають елементи маркетингового комплексу (товар, ціну, упаковку, продаж, просування) та аспекти, пов'язані з управлінням маркетингом і логістикою підприємства (збутова політика, система управління збутом, логістична система, корпоративна культура, наявність органів збуту, кадри, імідж підприємства);

- факторами, що діють за межами підприємства та поділяються, в свою чергу, на фактори зовнішнього мікросередовища, які описують взаємовідносини з суб'єктами безпосереднього оточення підприємства (посередниками, споживачами, конкурентами, іншою контактною аудиторією), та зовнішнього макросередовища, що носять глобальний характер і відображають загальні умови функціонування

використанням відповідних інструментів, що відображають елементи, на які здійснюється цілеспрямований вплив з метою регулювання умов організації та провадження збутової діяльності молокопереробного підприємства:

а) продукція – товарна партія, асортимент, якість, упаковка, тара, запаси, можливість повернення, умови зберігання, правила транспортування тощо;

б) ціна (вартість) – прайс-лист, знижки, торговельна націнка, логістичні витрати, умови оплати, термін виплати тощо;

в) місце – канали розподілу, торгово-логістичний посередник, місце відправки продукції, місце отримання продукції, маршрути доставки, склад, розміщення, магазин тощо;

г) люди – збутовий персонал, складські працівники, водії, експедитори, посередники, продавці, постійні споживачі, потенційні споживачі тощо;

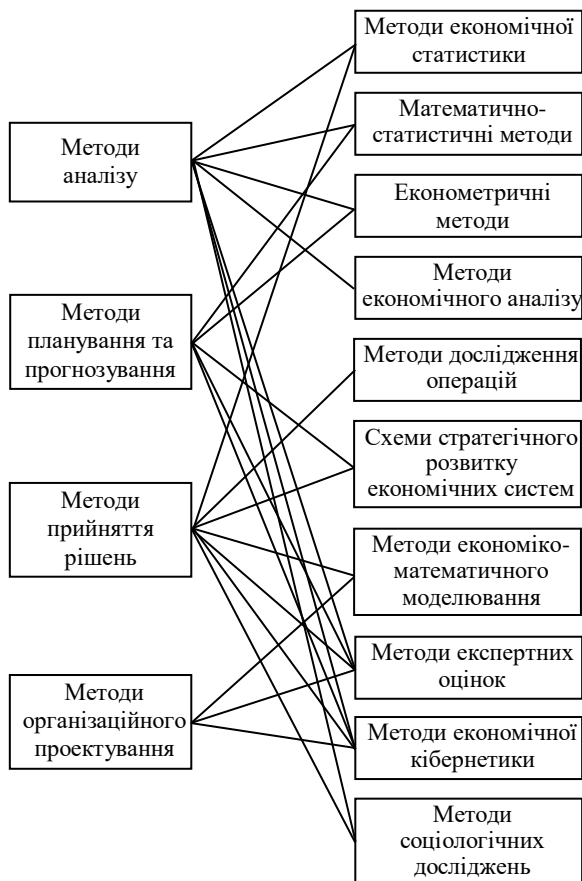


Рис. 3. Методи, що застосовуються в управлінні збутовою діяльністю підприємства

д) просування – комунікації, інформація, зв'язок з громадськістю, реклама, виставки, стимулювання збуту, прямий продаж, непрямий продаж тощо;

е) процеси – пакування, зберігання, комплектування замовлення, відвантаження, доставка, продажі, повернення продукції тощо;

є) фізичні докази – імідж виробника та посередників, сертифікати якості, дизайн упаковки, послуги, рекомендації, відгуки споживачів, реагування на скарги споживачів тощо.

Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю є обов'язковим етапом при формуванні стратегії та політики збуту молокопереробного підприємства, в ході як приймається система рішень щодо організації збуту продукції, та здійснюється за декількома напрямками, що характеризуються відповідними показниками (табл. 2).

Реалізація механізму управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства складається з декількох етапів:

1) маркетингові дослідження охоплюють систематичне збирання, оброблення та аналіз даних про стан, потенціал і тенденції зміни кон'юнктури ринку, поведінку споживачів, діяльність конкурентів і посередників для зменшення підприємницького ризику та прийняття обґрунтованих маркетингових й логістичних рішень у сфері збуту з метою оптимального просування продукції до споживачів;

2) збутова політика молокопереробного підприємства розробляється за результатами маркетингових досліджень та аналізу функціонування наявної збутової системи підприємства, реалізує прийняту маркетингову збутову стратегію з урахуванням цілей збуту та особливостей вибраного цільового ринку, визначає пріоритетні форми і методи збуту (формування асортименту, ціноутворення, розподілу, взаємодії з покупцями), що забезпечують оптимізацію продажів продукції;

3) формування збутової мережі передбачає вибір каналів розподілу, числа та типу їх учасників (торгових посередників), який здійснюється з урахуванням характерних рис ринку збуту, особливостей споживачів, характеристик продукції та можливостей посередників;

4) формування попиту та стимулювання збуту реалізуються шляхом формування та підтримання іміджу підприємства-виробника; інформування реальних і потенційних покупців про продукцію, її якість та інші споживчі властивості; вдосконалення форм взаємодії з покупцями; створення системи переваг у придбанні продукції саме цього виробника і спонукання покупців до здійснення повторних покупок; заохочення торгових посередників та власного збутового персоналу до активізації продажів продукції;

5) залежно від форми збуту реалізація продукції молокопереробним підприємством здійснюється шляхом оптових продажів через торгових посередників на підставі укладених договорів поставки чи купівлі-продажу, які передбачають передачу прав власності на продукцію за плату незалежно від строків її надання, або роздрібних продажів безпосередньо кінцевим споживачам через власну торговельну мережу;

6) логістичне забезпечення збуту полягає в управлінні рухом реалізованої молочної продукції від підприємства-виробника до торгового посередника чи кінцевого споживача шляхом організації отримання та оброблення замовлень, пакування, складування, комплектування, відвантаження та транспортування продукції, формування необхідних рівнів запасів в каналах розподілу з урахуванням умов зберігання, вимог покупців, місця та часу доставки продукції.

Чітке визначення завдань, заходів, методів та дій на кожному етапі управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства дозволяє узгодити даний процес за строками виконання, складом задіяних інструментів та ресурсним забезпеченням. Контролювання процесу, оцінювання показників ефективності та циклічність управління дають змогу корегувати рішення на кожному етапі з урахуванням конкретної ситуації в збуті та отриманих результатів.

Висновки. Посилення конкуренції на ринку молочної продукції, динаміка ринкової кон'юнктури та розвиток комунікаційної сфери вимагають вдосконалення механізму управління збутовою діяльністю молокопереробних підприємств.

Таблиця 2 – Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю

Види ефективності	Напрями оцінювання	Показники ефективності
Зовнішня ефективність	Оцінювання стратегічних позицій підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • частка ринку збуту; • конкурентний статус; • потенціал підприємства; • гнучкість стратегічного портфеля; • ділова активність підприємства та ін.
	Оцінювання ефективності збутової мережі	<ul style="list-style-type: none"> • розгалуженість, гнучкість і живучість збутової мережі; • види та кількість каналів розподілу; • рентабельність каналу розподілу; • потужність каналу розподілу; • швидкість товароруку в каналі розподілу та ін.
	Оцінювання ефективності клієнтурної політики	<ul style="list-style-type: none"> • імідж підприємства; • кількість покупців (постійних, нових, втрачених); • рівень обслуговування; • ціна, якість та асортимент продукції; • швидкість виконання замовлення; • частка повернень продукції та ін.
Внутрішня ефективність	Оцінювання ефективності маркетингової діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • величина та структура товарообігу; • маркетингові витрати; • рентабельність продаж; • ефективність реклами та інших засобів стимулювання збуту; • частота покупок; • результативність роботи маркетингового персоналу та ін.
	Оцінювання ефективності логістичної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • логістичні витрати; • оборотність товарних запасів; • надійність постачання продукції; • тривалість логістичного циклу; • якість логістичного сервісу; • завантаженість потужностей логістичних об'єктів та ін.

Запропонований механізм ґрунтується на комплексному поєднанні організаційно-управлінського, маркетингового й логістичного підходів, узагальнює ключові поняття, систематизує фактори впливу і послідовність заходів управління, визначає методи, інструменти та показники ефективності, вибір яких обумовлений метою, завданнями і принципами управління, що забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень у сфері збуту молокопереробного підприємства.

Перспектива подальших досліджень полягає в розробці комплексу методів та моделей, спрямованих на дослідження реалізації основних складових механізму управління збутовою діяльністю в їх взаємодії та в різних умовах господарювання молокопереробного підприємства.

Список літератури

1. Федулова І. Ринок молочної продукції України: можливості та загрози / І. Федулова // Товари і ринки. – 2018. – № 1. – С. 15-28.
2. Терент'єва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю / Н. В. Терент'єва // Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. – Запоріжжя: Запорізький національний університет. – 2016. – № 1 (29). – С. 127-138.
3. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4 (37). – С. 88-95.
4. Хрупович С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С. Є. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 57-61.
5. Балабанова Л. В. *Управління збутовою політикою* : [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
6. Ямкова О. М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О. М. Ямкова // Економіка і управління. – 2012. – № 2. – С. 52-59.
7. Глазкова К. О. *Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств* / К. О. Глазкова // Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. – 2014. – № 3. – С. 102-107.
8. Іваночко Н. В. *Особливості факторів впливу на управління збутовою діяльністю підприємства* / Н. В. Іваночко // Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. – 2015. – Вип. XI. – С. 135-140.
9. Тульчинська С. О. *Фактори впливу на збутову політику підприємства* [Електронний ресурс] / С. О. Тульчинська, Ю. Е. Лебедева // *Ефективна економіка*. – 2016. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5140>.
10. Винкельманн П. *Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией* / П. Винкельманн ; пер. с нем. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2006. – 668 с.
11. Балабанова Л. В. *Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств* : [підруч.] / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – Донецьк : Вид-во Дон. ДУЕТ, 2009. – 245 с.
12. Комеліна О. В. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід [Електронний ресурс] / О. В. Комеліна, Р. С. Гаманко // *Економіка та суспільство*. – 2017. – № 13. – Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/85.pdf.
13. Плахута А. А. Управление сбытовой деятельностью предприятия в условиях проектирования системы логистического менеджмента / А. А. Плахута // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. – 2003. – № 472 – С. 496-501.
14. Залознова Ю. С. Система управління збутовою діяльністю вугледобувних підприємств: уточнення термінології / Ю. С. Залознова, Н. В. Трушкіна // *Науковий вісник Полтавського*

- університету економіки і торгівлі. – 2016. – № 3 (75). – С.83-93.
15. Красноруцький О. О. *Системи управління збутовою діяльністю аграрних підприємств: стратегія, механізми, інструментарій* : монографія / О. О. Красноруцький. – Херсон: Видавець Грін Д. С., 2012. – 348 с.
 16. Петриняк У. Я. Удосконалення сучасного управління збутовою діяльністю в системі маркетингу молокопереробних підприємств *Науковий вісник ЛНУВМБТ ім. С. З. Гжицького*. – 2013. – Том. 15. – № 1 (55). – Част. 5. – С. 143-148.
 17. Косар Н. С. *Маркетингова орієнтація діяльності молокопереробних підприємств* / Н. С. Косар, Н. С. Кузьо // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2003. – № 472 – С. 299-309.
 18. Балабанова Л. В. *Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства* : монографія / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2009. – 245 с.
 19. Трушкіна Н. В. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю вугільних підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Трушкіна // *Економіка: реалії часу*. – 2015. – № 3 (19). – С. 194-199. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html>.
 20. *Офіційний сайт Державного комітету статистики України*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- References (transliterated)**
1. Fedulova I. *Rynok molochnoyi produktsii Ukrayiny: mozhlyvosti ta zagrozy* [Dairy products market in Ukraine: opportunities and threats] *Tovary i rynky*. – 2018. – no 1. – pp. 15-28.
 2. Terentieva N. V. *Pryntsyupy ta funktsii upravlinnia zbutovoiu diialnistiu* [The principles and functions of management marketing activity] *Visnyk Zaporiz'kogo natsional'nogo universytetu: Zbirnyk naukovykh prac'.* *Ekonomiczni nauky*. [Collection of scientific works «Visnyk of Zaporizhzhya National University. Economical Sciences»] – Zaporizhzhia: Zaporizhkyi natsionalnyi universytet. – 2016. – no 1 (29). – pp. 127-138.
 3. Shpylyk S. *Upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstva* [Management of sales activities of enterprise] *Galytskyi ekonomichnyi visnyk*. [Galician Economic Bulletin] – 2012. – no 4 (37). – pp. 88-95.
 4. Khrupovych S. Ye. *Teoretychni pidkhody do organizuvannya procesu zbutu na pidpriemstvi* [Theoretical approaches to organizing the sales process at the enterprise] *Galytskyi ekonomichnyi visnyk*. [Galician Economic Bulletin] – 2009. – no 2. – pp. 57-61.
 5. Balabanova L. V. *Upravlinnia zbutovoiu politykoiu*: [Sales management policy] [navch. posib.]. – Kiev: Centr uchbovoi literatury, 2011. – 240 p.
 6. Yamkova O. M. *Zmist formuvannya zbutovoi polityky vyrobnychkh pidpriemstv* [The content of the formation of the sales policy of industrial enterprises] *Ekonomika i upravlinnia*. [Economics and Management] – 2012. – no 2. – pp. 52-59.
 7. Hlaskova K. O. *Problemy zbutovoi polityky suchasnykh ukraïnskykh pidpriemstv* [Problems in sales management of modern Ukrainian companies] *Visnyk KNUTD. Problemy ekonomiky organizatsii ta upravlinnia pidpriemstvamy*. [KNUTD Bulletin. Economic Questions and Enterprise Management] – 2014. – no 3. – pp. 102-107.
 8. Ivanochko N. V. *Osoblyvosti faktoriv vplyvu na upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstva* [The features of the mechanism formation of management sales activity at enterprises] *Visnyk Prykarpatskogo universytetu. Seriya: Ekonomika*. [Bulletin of the Carpathian University. Series: Economy] – 2015. – Vyp. XI. – pp. 135-140.
 9. Tulchynska S. O. *Faktory vplyvu na zbutovu polityku pidpriemstva* [Influence of factors on the sales policy of the enterprise] [Elektronnyi resurs] *Efektivna ekonomika*. [Efficient economy] – 2016. – no 9. – Rezhyim dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5140>.
 10. Vinkelmann P. *Marketing i sbyt. Osnovy oriyentirovannogo na rynek upravleniia kompaniei* [Marketing and sales. Basics of market-oriented company management] per. s nem. – Moscow: Izd. dom Grebennikova, 2006. – 668 p.
 11. Balabanova L. V. *Strategichne marketyngove upravlinnia zbutom pidpriemstva*: [Strategic marketing management of enterprise sales] [pidruch.] – Donetsk : Vyd-vo Don. DUET, 2009. – 245 p.
 12. Komelina O. V. *Logistychno upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstva: konceptualnyi pidkhid* [Logistic management by the supply activity of the enterprise: conceptual approach] [Elektronnyi resurs] *Ekonomika ta suspilstvo*. [Economy and Society] – 2017. – no 13. – Rezhyim dostupu: http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/85.pdf.
 13. Plakhuta A. A. *Upravlenie sbytovoi deiatelnosti predpriiatiia v usloviiakh proektirovaniia sistemy logisticheskogo menedzhmenta* [Sales activity management of the enterprise in terms of designing a logistics management system] *Visnyk Natsionalnogo universytetu «Lvivska politekhnika». Logistyka*. [Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Logistics] – 2003. – no 472 – pp. 496-501.
 14. Zaloznova Yu. S. *Systema upravlinnia zbutovoiu diialnistiu vuglevydobuvnykh pidpriemstv: utocnennia terminologii* The marketing activity management system of coal mining enterprises: clarification of terminology] *Naukovyi visnyk Poltavskogo universytetu ekonomiky i torgivli*. [Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade] – 2016. – no 3 (75). – pp. 83-93.
 15. Krasnorutskyi O. O. *Systemy upravlinnia zbutovoiu diialnistiu agrarnykh pidpriemstv: strategii, mexanizmy, instrumentarii*: [Management systems of sales activity of agrarian enterprises: strategy, mechanisms, tools] monografiia. – Kherson: Vydavets Grin D. S., 2012. – 348 p.
 16. Petryniak U. Ya. *Udoskonalennia suchasnoho upravlinnia zbutovoi diialnosti v systemi marketyngu molokopererobnykh pidpriemstv* [Improvement of modern sales activity management in the marketing system of dairy processing enterprises] *Naukovyi visnyk LNUVMBT im. S.Z. Gzhitskyi*. [Scientific Messenger of LNUVMB them. S.Z.Gzhitskyi] – 2013. – Vol. 15. – no 1 (55). – Chast. 5. – pp. 143-148.
 17. Kosar N. S. *Marketyngova oriyentatsiia diialnosti molokopererobnykh pidpriemstv* [Marketing orientation of dairy processing enterprises] *Visnyk Natsionalnogo universytetu «Lvivska politekhnika». Logistyka*. [Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Logistics] – 2003. – no 472 – pp. 299-309.
 18. Balabanova L. V. *Strategichne marketyngove upravlinnia zbutom pidpriemstva*: [Strategic marketing sales management enterprise] monografiia – Donetsk: Donetskyyi natsionalnyi universytet ekonomiky i torgivli im. M. Tugan-Baranovskogo, 2009. – 245 p.
 19. Trushkina N. V. *Napriamy vdoskonalennia upravlinnia zbutovoiu diialnistiu vugilnykh pidpriemstv* [Directions of improving sales management of coal enterprises] [Elektronnyi resurs] *Ekonomika: realii chasu*. [Economics: time realities] – 2015. – no 3 (19). – pp. 194-199. – Rezhyim dostupu : <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html>.
 20. *Ofitsijnyi sait Derzhavnogo komitetu statystyky Ukrainy*. [Official site of the State Statistics Committee of Ukraine] [Elektronnyi resurs]. – Rezhyim dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Надійшло (received) 27.11.2018

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Сисоєв Володимир Вікторович (Sysoiev Volodymyr Viktorovych) – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/>; e-mail: sysoevvv@ukr.net.

Сакун Тетяна Володимирівна (Sakun Tetyana Volodymyrivna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», магістрант; м. Харків, Україна; e-mail: tanyushka.sakun@gmail.com.